

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza managementu malé organizace

Management Analysis of a Small Organization

Student: Petra Kokotková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a v seznamu použité literatury jsem uvedla všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě 7. 5. 2010

.....

Petra Kokotková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Haně Krymlákové, Ph.D., za cenné a podnětné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Emě Řehové, majitelce Galerie pro Každého & Kreativního studia, za cenné informace a pomoc při zpracovávání bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	1
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MANAGEMENTU ORGANIZACE.....	2
1.1 Management	2
1.2 Manažer	2
1.3 Organizace.....	5
1.4 Organizování	6
1.5 Vedení	7
1.6 Kontrolování.....	8
1.7 Komunikace	9
1.8 Strategická analýza.....	15
1.9 Metody výzkumu.....	20
2. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	22
2.1 Představení organizace	22
2.2 Cíle organizace	24
3. APLIKACE TEORETICKÝCH POZNATKŮ NA MANAGEMENT VYBRANÉ ORGANIZACE	26
3.1 Organizační struktura firmy	26
3.2 Vedení	29
3.3 Kontrolování.....	31
3.4 Komunikace	31
3.5 Analýza okolí organizace	35
3.6 Analýza odvětvového prostředí.....	38
3.7 SWOT analýza	40
4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	46
ZÁVĚR.....	48
Seznam použité literatury	49
Seznam zkratk	51
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	52

ÚVOD

Ve sféře malého a středního podnikání působí největší počet podnikatelských subjektů, proto tyto organizace tvoří nedílnou součást české ekonomiky. Jsou významným elementem na trhu práce, podporují místní rozvoj, tudíž efekty z podnikání zůstávají v daném regionu. Dále jejich existence stabilizuje společnost, protože jakákoli politická nebo ekonomická nejistota je pro ně zdrojem rizik. Jejich nevýhodou je menší ekonomická síla.

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila analýzu managementu malé organizace. Rozhodla jsem se využít informací, zkušeností a kontaktů, které nabízí moje pracovní pozice v Galerii pro každého & Kreativním studiu, zanalyzovat její management a navrhnout možná řešení ke zlepšení firemní situace.

Bakalářskou práci rozdělím na tři části. V první z nich se budu věnovat základnímu popisu managementu, jeho funkcím jako jsou organizování, plánování, vedení a kontrolování, dále popisu komunikace, analýz a metod výzkumu.

Druhá část bude patřit představení organizace, seznámení s historií a současností firmy. Uvedu zde také dlouhodobé cíle společnosti.

Ve třetí, nejrozsáhlejší části, budu popisovat management vybrané organizace pomocí několika analýz. Dosáhnu tak komplexního zhodnocení nejen managementu firmy, ale i vztahů s jejím okolím. Metodami výzkumu budou zúčastněné pozorování a rozhovory s majitelkou.

V poslední části uvedu návrhy a doporučení, které by mohly organizaci přispět ke zlepšení pozice na trhu.

Věřím že moje bakalářská práce bude přínosem pro Galerii pro každého & Kreativní studio.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MANAGEMENTU ORGANIZACE

Teoretická část bude zaměřena na charakteristiku pojmů management, organizace, komunikace a popis metod a analýz výzkumu.

1.1 Management

Slovo management je přeloženo z anglického to manage – řídit, vést. Původně pochází z latinského slova manus – ruka, jehož základem bylo ruční ovládní koní.

Management je systematické koordinování činností skupiny pracovníků za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. Mezi koordinované činnosti patří: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

Na pojem management nahlíží Lednický [5] ze tří pohledů:

- Management je vedení lidí, tzn. zajištění naplnění cílů organizace pomocí práce jiných.
- Management jsou specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky. Těmito funkcemi jsou rozhodování, organizování, plánování, kontrolování a vedení lidí.
- Management je předmět studia a jeho účel. Jedná se o proces, jak pomocí všech dostupných zdrojů dosáhnout cílů organizace.

1.2 Manažer

Manažer je zaměstnanec nebo smluvně najatý pracovník, který je samostatně zodpovědný za řízení organizace, její pobočky nebo oddělení. Bezprostředně nevykonává pracovní činnost, ale je zodpovědný za pracovníky, kterým vytváří podmínky uvnitř organizace pro provedení pracovní činnosti. Jeho odměna se většinou spojuje s úspěchy i neúspěchy svěřené společnosti nebo oddělení.

Lednický [5] pojem manažer definuje takto: „*Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.*“

Základními manažerskými úkoly, které musí manažeři plnit v rámci své profesní náplně, jsou: řízení práce a organizace, řízení pracovníků a řízení produkce.

1.2.1 Manažeři a jejich prostředí v organizaci

Manažeři při svém rozhodování musí brát v úvahu faktory, které ovlivňují jejich výkonnost. Jde o vliv vnějšího a vnitřního prostředí.

Vnější prostředí je oblast, která je vně organizace. Zahrnuje široké spektrum faktorů, které ovlivňují její strukturu, procesy a výkonnost. Působení vlivu tohoto prostředí se nedá předvídat a ani ovlivnit. Chtějí-li manažeři úspěšně vykonávat své role, musí odstranit vliv vnějších faktorů a zároveň je co nejlépe využít ku prospěchu organizace.

Mezi nejvýznamnější vlivy patří zákazníci, konkurence, dodavatelé, lidské zdroje, technologie, ekonomika, politika a legislativa, kulturní a sociální vlivy.

Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, které jsou součástí organizace. Charakter těchto faktorů závisí na stupni řízení, na kterém manažer působí. Na manažery jsou kladeny různé požadavky v souvislosti s jejich postavením v rámci organizační struktury.

S vnitřním prostředím organizace souvisí úrovně managementu, typy manažerů, manažerské dovednosti a manažerské úlohy. Prvním dvěma se budu věnovat v následujícím textu.

1.2.2 Úrovně managementu a typy manažerů v jednotlivých úrovních

Téměř všechny řídicí aktivity organizace se odehrávají na třech odlišných úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. S každou úrovní se pojí jeden typ manažera.

Úrovně managementu a jednotlivé typy manažerů popisují Donnelly, Gibson a Ivancevich [3] takto:

Operační úroveň

Operační funkce je základem fungování jakékoli organizace. Úkolem manažerů na této úrovni je co nejlépe rozvrhnout dostupné zdroje pro vytváření požadovaných výstupů. Na operační úrovni se nacházejí **linioví manažeři** (nižší neboli provozní manažeři). Jejich úkolem je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, řešení problémů v provozu a provádění kontroly.

Technická úroveň

Manažeři na technické úrovni musejí zajišťovat: zaprvé řízení operačních činností a zadruhé vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkují a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají. Působí zde **střední manažeři**, jejichž hlavním úkolem je vedení provozních manažerů. V kompetenci mají také řízení řadových pracovníků organizace, koordinují jejich jednotlivé úkoly tak, aby dosáhli cílů organizace.

Strategická úroveň

Strategická úroveň určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušila její vztahy se společenským prostředím. Za celkovou výkonnost organizace odpovídají **vrcholoví manažeři** (top manažeři). Manažeři na této úrovni tvoří nejmenší skupinu. Na top pozicích se nachází ředitelé a náměstci ředitelů. V kompetenci mají utváření dlouhodobé strategie organizace.

Podle typu a velikosti organizace se liší toto základní rozdělení. Ve velkých organizacích jsou divize, které se dělí na dílčí jednotky. V malých firmách zase není střední úroveň řízení. Jsou i organizace s jediným manažerem. Bývá jím majitel, který sám zastává všechny úrovně managementu.

1.2.3 Kritéria práce manažera

Úkolem manažerů je dosahování cílů organizace. Existují dva druhy naplňování těchto cílů. Jsou jimi výkonnostní a procesní kritéria.

Výkonnostní kritéria jsou objektivní kritéria, která lze kvantifikovat, měřit a porovnávat. Ukazují stupeň dosahování cílů organizace, nikoli však úroveň manažera. Úspěšnost manažerů posuzují Bělohlávek, Košťan a Šuleř [2] nejen podle výsledků, kterých dosáhli, ale také podle toho, jak svou práci dělají z hlediska procesního.

Procesním kritériem pak může být: organizace práce, delegování úkolů, pracovní nasazení, kreativita a přístup k inovacím, komunikace s pracovníky nebo přístup ke klientům.

Procesní kritéria se týkají pouze dílčí oblasti práce manažera a neměří komplexní výkon manažerské práce na rozdíl od většiny výkonnostních kritérií.

Pro získání komplexní představy o stavu naplňování cílů podniku, musíme brát v úvahu obě tato kritéria.

1.3 Organizace

Na pojem organizace lze nahlížet ze tří pohledů:

- aktivita – činnost, která je součástí řízení určitého organizačního celku,
- výsledek organizování – vytvoření organizační struktury,
- instituce – ekonomický, politický nebo státní útvar.

Organizace představuje umělý prostředek koordinace lidské aktivity za určitým účelem. Přitom základním a nejdůležitějším prvkem každé organizace je člověk.

Charakteristickými prvky organizace podle Lednického [5] jsou:

- Cílovost – organizace má stanovený cíl, kterého chce dosáhnout.
- Účelovost – původem vzniku organizace bylo dosažení určitého účelu.
- Struktura – organizace má určitý systémem uspořádání.

- Velikost – organizace dělíme podle velikosti na malé, střední a velké.
- Zaměření – organizace zaměřená na výrobu nebo poskytování služeb.

1.4 Organizování

Organizování je technika specifických manažerských funkcí zaměřených na koordinaci celku. Proto je prvořadým úkolem managementu vytvořit vhodné organizační prostředí.

Organizování je proces členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich velikostí. Podstata organizování spočívá v budování prováděcí organizační struktury, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při dosahování stanovených cílů.

Pokud je zvolen cíl a alternativa postupu, jak jej dosáhnout, je třeba tento postup efektivně zorganizovat, rozmístit a uspořádat všechny disponibilní zdroje organizace tak, aby existovala reálná šance dosáhnout vytyčených cílů zvoleným postupem a ve stanoveném časovém horizontu. Zejména u lidských zdrojů organizace zajistit, aby:

- bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky,
- byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností,
- existovaly rozhodovací a komunikační sítě nezbytné k řešení očekávaných problémů.

Podle Lednického [5] jsou na proces organizování kladeny určité požadavky, které lze vyjádřit formou řetězce požadavků, který bývá označován jako „OSCAR“. Tento řetězec požadavků, které mají být organizačním procesem zajištěny, tvoří:

- cíl podnikatelských činností (O = *Objectives*)
- specializace (S = *Specialization*)
- koordinace (C = *Coordination*)
- pravomoc (A = *Authority*)
- zodpovědnost (R = *Responsibility*).

1.5 Vedení

Jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí v organizace je vedení lidí. Lednický [5] tento pojem definuje takto: „*Vedení je procesem ovlivňování podřízených osob k takovému chování, které je optimální pro dosahování stanovených cílů organizace.*“

1.5.1 Styly vedení

Styl vedení je způsob, jakým se vedoucí chová k podřízeným jednotlivcům nebo skupině. Rozlišujeme tři základní styly vedení: autokratický, demokratický a liberální.

Autokratický styl – vedoucí se rozhoduje sám a přiděluje podřízeným přesně definované úkoly. Manažer nečeká žádné názory ani nápady níže postavených pracovníků. Komunikace je jednoznačná a jednosměrná – s hora dolů. Tento styl je typický pro krizové situace a vedení málo kvalifikovaných pracovníků.

Demokratický styl – vedoucí projednává postupy a problémy s podřízenými, shromažďuje návrhy jejich řešení, avšak konečné rozhodnutí provádí sám. Komunikace je dvousměrná. Demokratický styl bývá používán v organizacích, kde se od podřízených očekává aktivita, která bývá odměněna.

Liberální styl – bývá označován jako nezasahující styl, protože vedoucí nevykonává žádná rozhodnutí, pouze reprezentuje podřízený kolektiv. Figuruje jako poskytovatel informací a konzultant. Komunikace probíhá mezi jednotlivými členy skupiny a označujeme ji jako horizontální komunikaci.

1. 5.2 Delegování

Manažer nemůže plnit všechny úkoly v organizaci sám. Úkoly jednoduššího charakteru může přenést na své podřízené. Takové přenesení pravomocí se nazývá **delegování**.

Kovács [4] definuje delegování jako postup manažera, který rozvrhuje zaměstnancům úkoly, potřebné kompetence a odpovědnosti k jejich plnění.

Mezi úkoly, které může manažer delegovat patří rutinní práce, úkoly, které umí jiní stejně rychle a stejně kvalitně udělat, jednoduchá rozhodnutí plynoucí z minulých zkušeností a činnosti, při kterých může zaměstnanec získat další zkušenosti. Naopak úkoly, které by manažer delegovat neměl, jsou velmi důležité nebo rizikové úkoly, nepříjemné úkoly, které jsou v kompetenci manažera či úkoly s tajnými informacemi.

Z delegování plynou výhody pro manažera i pro zaměstnance. Manažer, který deleguje není tolik zatěžován a ušetřený čas může věnovat jiným činnostem. Dalším přínosem je usnadnění kontroly a měření výkonu zaměstnance. V neposlední řadě nelze opomenout to, že manažer pomáhá rozvíjet ostatní.

Výhody pro zaměstnance, který přijme delegované úkoly, jsou především profesní a osobní růst, vyšší uspokojení z práce, odměňování podle výsledků práce. Zaměstnanec má tak možnost ukázat svoje schopnosti a dovednosti a je motivován k vyššímu pracovnímu nasazení.

1.6 Kontrolování

Kontrolování je dalším důležitým prvkem náplně práce manažera. Je to proces porovnání stanovených cílů a plánů organizace s dosaženými výsledky. Výsledkem je odchylka mezi skutečným a žádoucím stavem.

Bez kontroly si manažer nemůže být jistý, zda byl zadaný úkol splněn a jestli byl proveden správně. Jen tak může vedoucí pracovník získat komplexní přehled o práci svých podřízených.

1.6.1 Kontrolní proces

Kontrolní proces se skládá z těchto činností:

- stanovení předmětu kontroly,
- obdržení a volby informací pro kontrolu,

- potvrzení pravdivosti obdržených informací,
- porovnávání plánovaného a reálného stavu,
- stanovení závěru a návrhů – zjištění velikosti odchylky a určení nutnosti nápravy,
- realizace nápravného opatření.

Odchylky zjištěné při kontrole jsou buď pozitivní nebo negativní. Pozitivní odchylky jsou v případě, že organizace dosáhne lepšího než očekávaného stavu. Naopak negativní odchylky znamenají nesplnění úkolu, špatně odvedenou práci či porušení předpisů.

1.6.2 Typy kontrol

Podle toho, v jaké fázi operace se kontroly provádějí, dělí je Donnelly, Gibson a Ivancevich [3] na preventivní, průběžnou a následnou.

Preventivní kontrolou se zjišťují kvalitativní a kvantitativní odchylky zdrojů používaných organizací včetně kontroly potřebných zařízení a technologií. Tato kontrola je nejefektivnější, protože nedostatkům lze zabránit již před začátkem operace.

Průběžná kontrola je zaměřena na procesy, které právě probíhají. Má za úkol zjistit, zda operace probíhají v souladu s vytyčenými cíli.

Následná kontrola (neboli kontrola zpětnou vazbou) je zaměřena na finální výsledky. Tato kontrola není příliš vhodná, jelikož náprava odchylek bývá nejobtížnější.

1.7 Komunikace

Komunikace je přenos informace od odesílatele k příjemci, jehož cílem je porozumění. Manažeři pomocí komunikace ovlivňují jedince a skupiny, mohou je vést, aby svým výkonem dosáhli stanovené cíle. Komunikace je tedy důležitou manažerskou funkcí, bez které by nebylo možno řídit organizaci.

Proces komunikace vzniká u zrodu myšlenky, kterou chce sdělující předat a končí zpětnou reakcí příjemce. Má těchto sedm kroků:

1. **myšlenka** – zpráva, předávaná informace,

2. **zakódování** – odesílatel přiřadí své myšlenky určité signály, o kterých se domnívá, že je příjemce zná,
3. **přenos informací** – odesílatel vysílá informace podle toho, jaké signály jim přiřadil,
4. **příjem signálu** – příjemce zachytí vysílané signály svými smysly,
5. **dekódování** – příjemce přiřadí zachyceným informacím určitý význam,
6. **pochopení** – příjemce si tyto informace dává do širších souvislostí, snaží se pochopit sdělení,
7. **zpětná vazba** – reakce příjemce na sdělení. Je důležitá pro efektivitu celé komunikace.

1.7.1 Formy komunikace

Komunikace může probíhat různě. Způsob a forma závisí na řadě vnějších okolností. Základní dělení komunikace je na **verbální** a **neverbální formu**.

Verbální komunikace

Verbální komunikace se podle způsobu předání informace rozděluje na mluvenou a písemnou. Mluvená řeč je nejčastěji používanou formou komunikace. Na rozdíl od mluvené řeči, kdy účastníci spolu komunikují přímo, je písemná komunikace málo bezprostřední.

Evans [2] popisuje výhody a nevýhody verbální komunikace takto:

Výhody ústní komunikace:

- přímý prostředek komunikace,
- fyzická blízkost (vidění i slyšení odesílatele),
- průběžná výměna názorů.

Nevýhody ústní komunikace:

- znesnadňuje prosazení názorů v přítomnosti protivníků,
- není zde dostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí,
- neposkytuje písemný záznam.

Výhody písemné komunikace:

- poskytuje evidenci o odeslání a přijetí informace,
- umožňuje zachytit složitější myšlenky,
- šíří informace do mnoha míst.

Nevýhody písemné komunikace:

- zabere více času a je pracná,
- neumožňuje průběžnou zpětnou vazbu,
- nedovoluje výměnu názorů a postojů.

Neverbální komunikace

Neverbálně lze komunikovat gesty, postojem těla, doteky, výrazem obličeje, očními pohledy, tónem a typem řeči. Prostřednictvím neverbálních signálů vyjadřuje člověk to, jak se při komunikaci cítí a co prožívá. Tento typ komunikace je komplexní, to znamená že všechny zmiňované prvky je potřeba sledovat současně.

V situaci, kdy spolu lidé mluví přímo, jsou použity oba typy komunikace. Neovlivňuje je pouze obsah mluveného slova, ale i doprovodné postoje těla, gesta, styl řeči. Při komunikaci přes telefon používají účastníci taktéž obě formy komunikace, ale pro druhou stranu je neverbální forma neúplná. Vnímá pouze tón a modulaci řeči. Pokud by účastníci procesu komunikovali přes audiovizuální zařízení, bylo by možné vidět mimiku obličeje a vrchní část těla. Tento způsob komunikace by byl také nekomplexní.

1.7.2 Komunikace v organizaci

Při komunikaci v organizaci jsou rozlišeny čtyři základní směry komunikace: sestupný, vzestupný, horizontální, diagonální.

Tyto směry vytvářejí rámec, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Zkoumáním všech těchto směrů dosáhne manažer lepšího odhalení překážek, které stojí v cestě efektivní podnikové komunikaci a nalézá tak prostředky k jejich překonání.

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace směřuje od jedinců na vyšším stupni podnikového řízení k jedincům na nižších stupních. V mnohých organizacích je sestupná komunikace nepřesná a neadekvátní. Důležité je použití zpětné vazby pro dosažení jistoty, že informace byly správně pochopeny.

Vzestupná komunikace

Komunikace vzestupná probíhá v organizační struktuře opačným směrem jak sestupná, tedy od zaměstnance k vedoucímu pracovníkovi. Je to zpětná vazba komunikace sestupné. Efektivní komunikace probíhá tehdy, jsou-li zaměstnanci podporováni, povzbuzováni a motivováni k diskusi o politice a plánech organizace.

Horizontální (laterální) komunikace

Tento druh komunikace se odvíjí v organizaci na rovnocenných pozicích. Jde především o přenos informací mezi funkčními místy navzájem na sobě nezávislých a bez vzájemné podřízenosti.

Diagonální komunikace

Jak už napovídá název diagonální, jedná se o komunikaci křížem. Znamená to komunikaci s lidmi v jiných útvarech, které mohou být v hierarchii výše nebo níže. Tento typ je sice nejméně používaným druhem komunikace, ale urychluje informační tok v rozdílných útvarech organizace.

1.7.3 Problémy v komunikaci

V komunikaci často probíhají různé druhy nedostatků a problémů, které se nazývají komunikační šumy, neboli komunikační bariéry. Ty mohou narušit kteroukoliv fázi komunikačního procesu. Šumy vznikají jak na straně sdělovacího, tak na straně příjemce. Výsledkem je rozdíl mezi informací zakódovanou a dekodovanou.

Komunikační bariéry se dělí podle původce na šumy na straně sdělovacího a šumy na straně příjemce.

Šumy na straně sdělovacího jsou nepřesnost, nepravdivost, málo nebo naopak přemíra informací, nepozornost, velmi rychlý nebo pomalý projev, vady řeči, zaujatost, ironické nebo sarkastické vyjadřování.

Mezi **šumy na straně příjemce** jsou řazeny neschopnost koncentrace, nedůvěra, zaujatost, skákání do řeči, uzavřenost a vady sluchu.

Na straně sdělovacího i příjemce se mohou vyskytnout tyto bariéry komunikace: odlišnost postojů, názorů, znalostí i zkušeností, věrohodnost zdroje, hodnocení sdělení a časová tíseň.

Podle Bedrnové a Nového [1] můžou být komunikační poruchy jednak vnějšího, tak i vnitřního charakteru, a to buď momentální (fyzické a psychické) nebo dlouhodobější (osobnostní).

Mezi **vnější rušení** patří nadměrný hluk, nepohodlná židle, blikající světlo, technické závady, přítomnost cizí osoby. Tyto vlivy mohou nepříjemně narušit nebo znemožnit proces komunikace.

Vnitřními rušivými faktory mohou být například nepříznivý fyzický či zdravotní stav, bolest hlavy, stres nebo špatné emocionální rozpoložení.

1.7.4 Efektivní komunikace

Aby k výše uvedeným problémům nedocházelo, je třeba znát zásady efektivní komunikace. Palmer a Weaverová [9] uvádějí pět podmínek, které jsou v angličtině vyjádřeny slovy začínajícími na „C“, a proto se tento přístup nazývá „**pět C**“.

Komunikace by měla být:

- Jasná (*Clear*) - Sdělení musí být vyjádřeno v jasných pojmech.
- Úplná (*Complete*) – Sdělovací by se měl ujistit, že předal všechny informace, které předat chtěl. V případě písemné komunikace by si měl celý text přečíst.
- Stručná (*Concise*) – Odesílatel by neměl poskytovat více informací než je nutné, protože příjemce by to mohlo zbytečně odvádět od tématu.
- Správná (*Correct*) – Odesílatel by si měl být jistý správností použitých slov a gramatické správnosti v psané komunikaci.
- Zdvořilá (*Courteous*) – Sdělovací, ať už se jedná o písemnou nebo ústní komunikaci, by se měl vyjadřovat zdvořile.

1.7.5 Vnější komunikace (Public Relations)

Slovní spojení Public Relations (dále PR) pochází z angličtiny a v překladu znamená vztahy s veřejností. Svoboda [11] uvádí, že PR jsou techniky a nástroje, pomocí kterých organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost s cílem budovat a udržovat vztahy s ní.

Jedná se o dlouhodobou a cílevědomou činnost, která poskytuje informace veřejnosti a zároveň získává zpětnou vazbu.

Důležitým nástrojem PR jsou masmédia neboli hromadné sdělovací prostředky. Jak už název napovídá, oslovují širokou veřejnost a svým působením ji mohou ovlivnit jak pozitivně, tak negativně. Jsou prostředníkem mezi organizací a veřejností. Mezi masmédia patří tisk, rozhlas, televizní vysílání, internet, knihy, film, video, billboardy a vysokonákladové tiskoviny (letáky).

Formy informování veřejnosti

Novotná, Nový a Musil [7] rozlišují tyto formy PR: tisková zpráva, tisková konference, prezentace, workshopy, dny otevřených dveří, výstavy a veletrhy, pracovní snídane a briefinky, happeningy, demonstrace a další společenské akce.

V následujícím odstavci se detailněji zaměřím na popis prezentací, workshopů, výstav a veletrhů.

Prezentacím, obzvláště osobním vystoupením, je kladen velký význam. Prezentující by měl být nejenom odborníkem v daném oboru, ale také výborným řečníkem.

Workshop je forma vzdělávací aktivity s předem naplánovaným programem, která slouží k dalšímu vzdělávání a prohlubování znalostí.

Výstavy a veletrhy jsou, jakožto forma informování veřejnosti, velmi účinné. Organizace by se měla prezentovat na těchto akcích s oborovým zaměřením, protože sem cíleně chodí veřejnost, aby se informovala se o dané problematice. Důležitá je osobní účast zástupce organizace, informační letáky a zajímavá forma prezentace, která veřejnost osloví.

Novotný a kolektiv [8] uvádějí další dva nástroje Public Relations. Jsou jimi rozhovory v rozhlasu a televizi, tiskoviny.

Při **rozhovorech v rozhlasu a televizi** by měl řečník v několika větách zformulovat základní problém, který chce předat. Odpovědi na otázky by měly být stručné, jasné a pravdivé. Nutné je sdělení názvu organizace a kontaktních údajů (webová stránka, telefonní číslo, adresa).

V případě **tiskovin** se jedná o různé publikace letáků, časopisů, výročních zpráv nebo odborných knih. Tištěné materiály musí být srozumitelné, držet společnou image a pomáhat tak k dobré vnější komunikaci. Mezi tiskoviny patří:

- Výroční zpráva – je nejrozsáhlejší a také nejrepresentativnější materiál organizace.
- Letáky – jsou nejčastěji vydávaným materiálem. Jedná se o informační letáky, propagační materiály o konkrétní akci a pozvánky.
- Vydávání časopisů – zaměřují se na zaměstnance, příznivce či uživatele služeb. Měly by být psány především čtivě.

1.8 Strategická analýza

Pro zjištění vlivů či faktorů ovlivňujících organizaci a situaci, v jaké se nachází, je potřeba provést analýzu tří prostředí. Jedná se o vnější (makroprostředí), vnitřní (mikroprostředí) a mezoprostředí.

1.8.1 Analýza vnějšího prostředí organizace – PESTLE analýza

Vnější prostředí tvoří vše, co je za pomyslnými hranicemi organizace a čím je podnik ovlivňován. Vliv okolí na organizaci je značně silný, zatímco možnost firmy ovlivňovat okolí je omezená.

PESTLE analýza je pojmenovaná podle šesti faktorů, které utvářejí zmiňované vnější okolí podniku. Jsou jimi politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a enviromentální faktory.

Politické faktory

Při popisu politických faktorů je třeba zohlednit nejen aktuální politickou situaci v zemi, ale také situaci v mezinárodních a nadnárodních organizacích, např. Evropské Unii.

Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska, zajímají firmu především statistická čísla a dlouhodobé trendy v ekonomice. Znalost ekonomických podmínek je důležitá pro podnikatelskou sféru, zejména chce-li být organizace úspěšná v konkurenčním prostředí, prosadit se a udržet na trhu.

Mezi ekonomické faktory patří např.: výše HDP, úroková míra, nezaměstnanost, inflace, cena a dostupnost energií.

Sociální a kulturní faktory

Důležitým sociálním faktorem je vzdělanost, se kterou rostou příjmy a tím pádem ovlivňuje kupní sílu obyvatel. O té jsem se zmínila v předchozím odstavci. Dále zde patří, životní úroveň, demografická struktura, postoje k práci a volnému času, zvyky, náboženství a životní filosofie.

Technologické faktory

Nové technologie a inovace umožňují organizaci dosahovat lepších výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost.

Legislativní faktory

Na veškerou činnost firmy mají vliv legislativní faktory, ke kterým patří zejména právo, soustava zákonů, předpisů, norem, limitů a vyhlášek v aktuálním znění. Nejdůležitějšími z nich jsou: Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Živnostenský zákon, Zákoník práce, Zákon o ochraně hospodářské soutěže, Zákon o daních, Zákon o ochraně životního prostředí, Zákon o obalech.

Enviromentální faktory

Organizace by se měla chovat ekologicky vůči životnímu prostředí. Jednak by měla vyrábět zboží z recyklovatelných materiálů, ale také s recyklovatelnými obaly. V neposlední řadě je důležité třídění odpadu a zamezení plýtvání energií.

Vlivy, které jsou důležité pro jednu organizaci, nemusí mít takový význam pro jinou, i když se jedná o konkurenční firmy. Každá organizace má jinou firemní politiku a jiné potřeby, proto je důležité rozpoznat odlišné faktory a věnovat jim náležitou pozornost.

1.8.2 Analýza odvětvového prostředí organizace – Porterovo schéma konkurenčních sil

Pro zjištění postavení organizace v konkurenci, je třeba zanalyzovat mezoprostředí daného odvětví. To představuje skupinu podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou vzájemně plně zastupitelné. Konkurenčním prostředím se zabývá americký ekonom a profesor Michael E. Porter. Ten uvedl metodu, tzv. **Analýzu struktury konkurence**, kterou také známe pod pojmem **Porterův model**.

V konkurenčním prostředí působí těchto pět faktorů:

Konkurence uvnitř odvětví

Jedná se o soupeření mezi existujícími firmami, tzn. všemi firmami, které v daném prostředí působí. Důležitá je znalost velikosti trhu a rozdílů mezi konkurenčními výrobky a službami.

Potenciální nová konkurence

Při vstupu nové konkurence na trh je nezbytné vědět, zda to pro ni bude snadné nebo obtížné. Závisí to na vstupních nákladech, potřebě investic, nových specialstech a vytvoření distribučních kanálů.

Konkurence dodavatelů

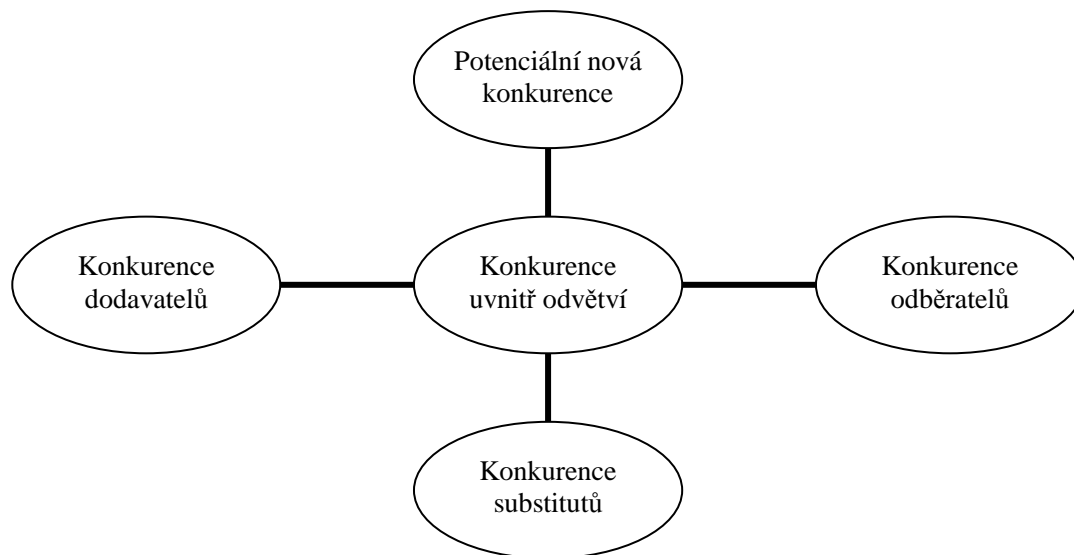
U konkurence dodavatelů by měla organizace vědět, jak silná je její pozice a nejednala-li se o monopol. Dále musí zvážit náklady na změnu dodavatele a její důsledky.

Konkurence odběratelů

Organizace by měla znát potřeby svých odběratelů, jak z hlediska objemu, tak složení nákupu. Firma, která chce být na trhu úspěšná, musí svou činnost přizpůsobit zákazníkům.

Konkurence substitutů

U substitučních výrobků a služeb je nutná znalost jejich kvality a ceny. Důležitým faktorem je ochota zákazníka přejít na substitut.



Obrázek č. 1 – Porterovo schéma konkurenčních sil

Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř [2]

Organizace by měla svou strategií ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil a posilovat tak pozici firmy na trhu. Porterova analýza slouží jednak jako kontrolní záznam, a také jako předpověď změn, které se v daném odvětví dějí. Organizace by měla na základě této analýzy vybrat vhodnou strategii před tím, než konkurenti rozeznají změnu rovnováhy v odvětví.

1.8.3 SWOT analýza

Dalším způsobem, jak analyzovat stav organizace, je zkoumání jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. K tomuto slouží **SWOT analýza**, která kombinuje vnitřní prostředí firmy s vnějším. Základem úspěšné strategie organizace je soulad mezi firemními zdroji a schopnostmi a podmínkami vnějšího prostředí.

Vnitřním prostředím organizace jsou vlivy, které jsou v kompetenci dané firmy. Toto prostředí si firma vytváří sama, a také ho může nejsnadněji ovlivňovat. Patří zde silné stránky (*Strengths*) a slabé stránky (*Weaknesses*). Naopak na vnější okolí nemá firma žádný vliv. Z této oblasti přicházejí do organizace příležitosti (*Opportunities*) a ohrožení (*Threats*). Z počátečních písmen těchto anglických slov pochází název analýzy – SWOT analýza.

Sedláčková a Buchta [10] píší o cíli SWOT analýzy toto: „*Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.*“ Analýza slouží k určení charakteristik, které jsou při sestavování strategie důležité.

Postup při sestavování SWOT analýzy je následující. Prvním bodem je identifikace a posouzení vlivů působících na organizaci nebo uvnitř organizace. Nejde jenom o pouhé sepsání odrážek (silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb), ale o posouzení závažností a důsledků jednotlivých bodů. Důležité je posoudit, co ve vnitřním a vnějším prostředí organizace převažuje, jestli převládají spíše silné nebo slabé stránky a jestli z okolního prostředí plynou spíše příležitosti nebo ohrožení.

Pro dosažení objektivního ohodnocení jednotlivých faktorů působících na organizaci je třeba použít jejich vyčíslení. Ke každé položce jsou přiřazeny **body**, které vyjadřují míru závažnosti této položky pro organizaci a **váhu**, která vyjadřuje sílu v odvětví a konkurenci. U bodů a vah se používá číselná škála, např. 1-10, kdy 1 znamená nejmenší význam a 10 naopak vysokou míru položky. Spočte se součin bodů a vah u každé položky zvlášť a poté průměr v každé oblasti. Podle průměrné hodnoty jednotlivých částí SWOT analýzy dojde ke zjištění dvou nejzásadnějších oblastí pro organizaci.

Na základě různých kombinací příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek rozlišuje Lednický [6] čtyři strategie, které jsou znázorněny ve SWOT matici.

Vnější faktory Vnitřní faktory	Silné stránky (<i>Strengths</i>)	Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)
	Příležitosti (<i>Opportunities</i>)	Hrozby (<i>Threats</i>)
Příležitosti (<i>Opportunities</i>)	SO strategie „VYUŽITÍ“	WO strategie „HLEDÁNÍ“
Hrozby (<i>Threats</i>)	ST strategie „KONFRONTACE“	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“

Obrázek č. 2 – SWOT matice

Zdroj: Lednický [6]

Strategie SO „využití“ je pro podnik velmi vhodná. Organizace nabízí množství silných stránek a zároveň dostává mnoho příležitostí z vnějšího prostředí. Tato strategie je však nejméně běžná.

Strategie WO „hledání“ je zaměřená na eliminaci slabých stránek s využitím tržních příležitostí. Jedná se o metodu turnaround, tedy metodu obratu.

Strategii ST „konfrontace“ může organizace zvolit v případě, že je dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením. Musí včas identifikovat hrozby a přeměnit je s využitím silných stránek v příležitosti.

Strategie WT „vyhýbání“ představuje strategii firmy zaměřenou na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. V tomto případě organizace je velmi slabá a není jistá další existence.

1.9 Metody výzkumu

Pro aplikační část bakalářské práce jsem si zvolila firmu, ve které pracuji. Data a informace, které jsem o organizaci zjišťovala (případně již měla), byly založené na dvou metodách výzkumu, na metodě pozorování a rozhovoru.

Pozorování je metoda záměrného, systematického a plánovitého sledování procesů a jevů, jejichž účelem je odhalení důležitých souvislostí a vztahů. Efektivita a spolehlivost pozorování jsou podmíněny respektováním různých principů a okolností.

Zjevné pozorování je jeden ze tří druhů pozorování. Pozorovatel svoji přítomnost na pracovišti zveřejňuje, pohybuje se mezi zaměstnanci a diskutuje s nimi. Měl by také nabídnout pomoc při plnění některých úkolů.

Rozhovor je jeden z nejdůležitějších způsobů dorozumívání. Probíhá mezi tazatelem a respondentem a jeho cílem je získat potřebné informace k pochopení určité problémové oblasti.

Pavlivca a kolektiv [10] píše, že tazatel dává rozhovorům určitou strukturu a řád. Měl by mít připravená témata nebo otázky z problémové oblasti. V průběhu rozhovoru by měl flexibilně reagovat na jeho vývoj a pořadí otázek nemusí dodržovat. Tazatel se zaměřuje na oblasti, které se mu jeví jako zajímavé a pro jeho výzkum podstatné. Naopak by během rozhovoru neměl respondentovi sdělovat své názory a očekávání.

2. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

V praktické části své bakalářské práce budu vycházet z poznatků získaných v teoretické části.

Zaměřím se na zhodnocení aktuálního stavu organizace, jak v jejím vnitřním prostředí, tak i její postavení ve vnějším prostředí. Interní prostředí firmy budu analyzovat popisem managementu a situace v organizaci, externí prostředí pomocí dvou analýz. Třetí analýza bude zaměřena komplexně na obě prostředí.

Stejně tak, jak jsem rozdělila teoretickou část na management, organizaci, vedení, kontrolu, komunikaci a jednotlivé analýzy, budu postupovat i v této části. Pro získání informací o organizaci jsem využila rozhovorů s majitelkou a pozorování.

2.1 Představení organizace

Pro analytickou část bakalářské práce jsem si vybrala Galerii pro každého & Kreativní studio. Jak už název napovídá, jedná se o dvě složky této organizace. Galerie pro každého je obchod zaměřený na hobby sortiment, prodávají se zde výtvarné potřeby a umělecké výrobky a Kreativní studio se zabývá organizací výtvarných kurzů pro veřejnost.

2.1.1 Historie

Galerie pro každého byla založena v roce 1991. Založila ji Vladislava Hanáková, která měla bohaté zkušenosti s prodejem a managementem. Firma prospívala, organizačních záležitostí přibývalo, proto se paní Hanáková rozhodla přijmout zaměstnance. V září 1992 na pozici prodavačky nastoupila Ema Řehová. Roku 1994 byla zřízena malá keramická dílna. Jako výtvarník nastoupila Blanka Lettovská, která se starala o chod dílny. V tomtéž roku byla Galerie pro každého prodána paní Řehové a paní Lettovské. O rok později vzniklo Kreativní studio a keramická dílna se přestěhovala do větší místnosti, ve které sídlí dodnes.

Vznik Kreativního studia byl záměrný, a to z důvodu přiblížení ceny konečného produktu zákazníkovi. Cílem bylo, aby si zákazníci, kterým se cena výrobků zdála vysoká, vyzkoušeli náročnost výroby. Mnozí po této zkušenosti poznali, že reálná cena ručně zhotovených výrobků je naopak ještě nízká v porovnání s jimi vynaloženým úsilím a trpělivostí na kurzu.

V roce 1998 byly zřízeny dva ateliéry v prvním patře. Náklady na jejich provoz byly vysoké, proto firma jeden uvolnila. Rozdělení pravomocí bylo následující. O chod prodejny a administrativu se starala paní Řehová, výtvarné kurzy, dílnu a ateliér měla na starost paní Lettovská. Ta v prosinci 2008 prodala paní Řehové vybavení dílny a nastoupila mateřskou dovolenou. Jedinou majitelkou Galerie pro každého & Kreativního studia se stala Ema Řehová. V srpnu 2009 byla prodejna zrekonstruována. Byla vybourána zeď dělící prodejnu na dvě místnosti. Prodejna je teď prosvětlenější a zároveň je přehlednější, což by mělo zamezit krádežím.

2.1.2 Současnost

Galerie pro každého & Kreativní studio jsou situovány v Centru Ostravy, v ulici Milíčova. Nachází se ve čtyřpatrové budově, kde sídlí i další firmy. Vzdálenost od městské hromadné dopravy je dobrá.

Firma se nachází ve třech podlažích budovy. Stěžejní část, prodejna, se nalézá ve sníženém přízemí, ateliér v prvním patře, keramická dílna, kancelář a sklady v suterénu.

Prodejna se teď již skládá z jedné místnosti a chodby. Z větší části je tvořena sortimentem výtvarných a hobby potřeb a ve druhé části jsou výrobky z keramiky (užitné i dekorativní), ručně malované šátky a kabelky a drobné předměty pro radost. V chodbě se pak nachází potřeby pro keramiku a keramická pec.

Suterén tvoří z větší části skladovací prostory, keramická dílna, dále pak kancelář, kuchyňský kout, toaleta a místnost s pecí. V dílně se konají pravidelné kurzy keramiky – jeden v dopoledních hodinách pro mateřskou školu, šest v odpoledních a večerních hodinách pro veřejnost.

Ateliér je určen především pro kurzy malby. Také zde probíhají jiné jednorázové kurzy. Je tvořen jako reprezentativní místnost, kde se natáčí vstupy do pořadů České televize.

2.2 Cíle organizace

Hlavním dlouhodobým cílem Galerie pro každého & Kreativního studia je spokojenost zákazníků a dobrá pověst. Firma má dvě strategie při získávání zákazníků. První, ta cennější, je investice do dobrého jména společnosti. Jedná se o kvalifikované rady zákazníkům, příjemný přístup a ochota personálu. Majitelka zastává názor, že nejlepší formou získání a udržení zákazníků je doporučení stávajících spokojených klientů.

Nejen investice do společnosti, ale také prodej kvalitních polotovarů dobrých značek vede ke spokojenosti zákazníků.

Získání přízně zákazníka je otázka dlouhé doby, naopak jeho ztráta je otázkou okamžiku.

Nyní uvedu jeden příklad mluvící za vše. Do prodejny přišel zákazník s vadným nebo nevyhovujícím polotovarem. Majitelka nepátrala po tom, zda toto zboží opravdu pochází z její prodejny a rozhodla se zákazníkovi vyhovět i bez předložení dokladu o zaplacení. Vyměnila mu vadné zboží za nové a vysvětlila přesný postup při práci s tímto polotovarem.

Druhým způsobem získávání zákazníků jsou promoakce v pořadech České televize. Mnozí zákazníci, co před časem odešli z různých důvodů, se po shlédnutí těchto pořadů vracejí. Vypovídá to o jakési kvalitě a dobrém jménu. Více o spolupráci médií a Galerie pro každého & Kreativního studia se zmíním v kapitole o vnější komunikaci.

Dalším cílem je eliminace krádeží. Ty jednak snižují zisky, působí zbytečný tlak a stres na zaměstnance, ale také poškozují dobré jméno společnosti. Jedná se především o výskyt pochybných individuů, která svým vzhledem a chováním mohou odpuzovat jiné zákazníky.

Jak jsem již popisovala na počátku své praktické části, prodejna je po rekonstrukci. Podle slov majitelky se sice omezila návštěvnost oněch pochybných individuů, přesto došlo k jedné drobné krádeži. Proto chce do rohů místnosti umístit kamery, které budou napojeny na počítač a internet a pokladna bude mít speciální „tajné“ tlačítko pro otevírání.

V uplynulém roce se majitelce podařilo instalovat do prodejny zvonek, který slouží pro přivolání posily v případě problému. Už jen to, že zaměstnanec neopustí prodejnu, dává potenciálním zlodějům menší šanci.

Neméně důležitým cílem je zvýšení prodejnosti výtvarných potřeb. Majitelka průběžně upravuje sortiment o zboží, které si zákazníci žádají. Také nově zavedla službu rozvozu keramické hlíny a rozměrných předmětů v Ostravě a nejbližším okolí za předem smlouvenou taxu.

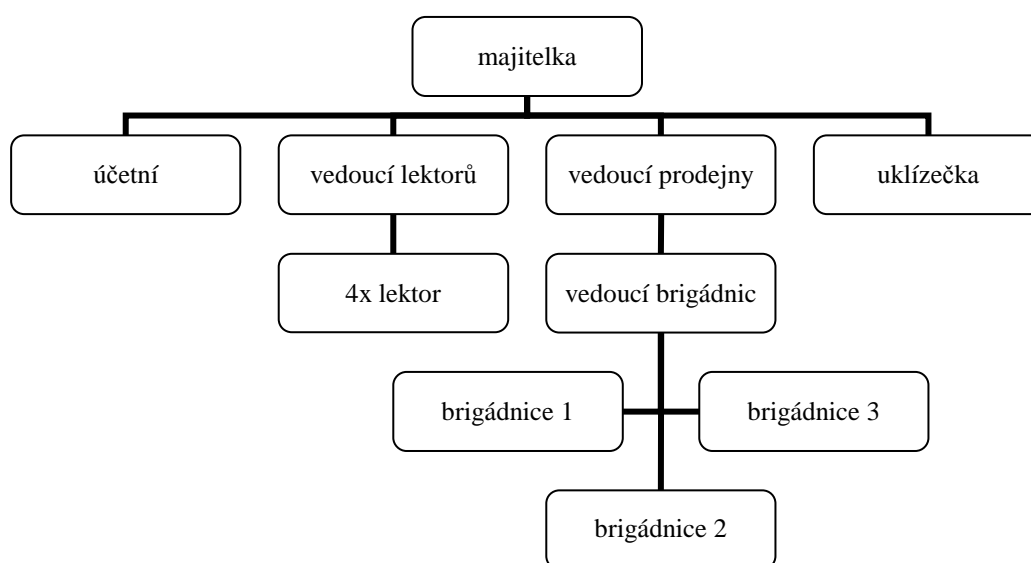
Co se týče Kreativního studia, bude postupem času změněna nabídka kurzů. Dnešní život je uspěchaný, lidé žijí v rychlém tempu a mají nedostatek času. Proto se chce firma přizpůsobit svou nabídkou kurzů. Plánuje přidání krátkodobých kurzů, případně zkrácení některých stávajících. Kurzy budou orientovány na základní techniky a jejich hlavním cílem bude tvorba pro radost a relaxaci. Zákazník by měl odcházet s pocitem odpočinku, radosti a výrobkem, ne s přehlcením informacemi získaných během několika hodin.

3. APLIKACE TEORETICKÝCH POZNATKŮ NA MANAGEMENT VYBRANÉ ORGANIZACE

3.1 Organizační struktura firmy

Galerie pro každého & Kreativní studio je malou organizací. Má celkem 12 zaměstnanců. Všichni jsou zaměstnání na zkrácený pracovní poměr. Firma má jednu stálou vedoucí prodejny, která je zároveň i prodavačkou a 4 brigádnice. Mezi dalšími zaměstnanci je dodavatelskoodběratelský vztah. Jedná se o externí lektory, účetní a uklízečku. Sama majitelka vyučuje několik kurzů. Firma má výhradně ženský kolektiv.

Zaměstnance jsem rozdělila do různých úrovní managementu a zaměstnanců, sestrojila graf nadřízenosti a podřízenosti.



Obrázek č. 3 – Organizační schéma firmy

Zdroj: vlastní zdroj

V teoretické části jsem se zmínila o existenci tří úrovní managementu. Ovšem při aplikaci těchto úrovní na vybranou firmu nelze technickou úroveň jednoznačně definovat. Jelikož se jedná o malou firmu, jsou zde zastoupeny pouze dvě úrovně, a to strategická a operační.

Střední management jsem rozdělila. Část spadá pod vrcholový a část pod provozní management.

Vrcholový management

Na strategické úrovni se nachází vrcholový manažer. Ten zastupuje majitelka. Její nejdůležitější činností je řízení práce a následná kontrola. Dále odpovídá za chod společnosti, určuje její směr, formuje dlouhodobou strategii organizace, vytváří příznivé pracovní podmínky a systém odměňování. Dlouhodobá strategie organizace spočívá ve vytváření sortimentu zboží a určování cen, vytváření nabídky kurzů a angažování se v propagačních akcích.

Je zde přenesená část technické úrovně. V Galerii pro každého & Kreativním studiu tuto funkci zastává vrcholový management. Majitelka má velmi široké pole působnosti, dobré vztahy se zákazníky a široké spektrum kontaktů.

Po té, co se stala Ema Řehová jedinou majitelkou firmy, je rozhodování a zasahování do chodu organizace jednodušší. Nejsou zde žádné rozdílné názory ani spory. Rozhodování závisí na jediné osobě, nedochází tedy k ústupkům a kompromisům. Po ukončení mateřské dovolené Blanky Lettovské majitelka nevyklučuje obnovení spolupráce. Pravděpodobně by se jednalo o spolupráci na dálku, Ostrava – Praha.

Provozní management

Na operační úrovni se nachází provozní manažer. Ten zabezpečuje řízení operačních činností, odpovídá za řízení řadových pracovníků organizace, tedy jejich vedení při vykonávání každodenních úkolů. Na této úrovni se nachází vedoucí prodejny a vedoucí lektorů.

Vedoucí prodejny zde zastupuje funkci hlavního prodejce, zprostředkovává vazbu mezi top managementem a zaměstnanci a je také jedním z lektorů. Má na starost jednoduchou administrativu, evidenci financí a jejich odvedení v tržbě v den převzetí a zakládání dokumentace. Zodpovídá za vyřízení objednávek a zakázek ve spolupráci s vrcholovým managementem (majitelkou) a vedoucí brigádníků. Jako výtvarník zodpovídá za sklad keramických výrobků a obsluhování pece.

Vedoucí prodejny se potýká se zdravotními problémy, které až do konce roku 2009 vyžadovaly pravidelné návštěvy nemocnice. Hospitalizována byla obvykle po dobu tří pracovních dnů každý třetí týden v měsíci. V současné době je její zdravotní stav lepší, do nemocnice už nedochází, ale návštěvy lékařů jsou časté. V době její absence brigádnice přebírají dopolední směny.

Úkolem vedoucí lektorů je podílet se spolu s majitelkou na organizaci kurzů, sestavování nabídky a rozpisů kurzů a zprostředkovávání informací mezi vedoucí a ostatními výtvarníky.

Další zaměstnanci

Vedoucí brigádnic. Ta má zodpovědnost za rozdělení směn dle požadavků vedení a zajištění zástupů v případě, že někdo ze zaměstnanců nemůže dostát svých pracovních povinností. Je jedním z prodejců, také ji náleží vyřizování objednávek a zakázek ve spolupráci s vedoucí prodejny a majitelkou. Její pracovní smlouva je dohoda o provedení práce.

Prodejci mají na starost běžný chod prodejny a podávání odborných informací. Jsou jimi brigádnice a vedoucí prodejny. Náležitostmi prodavaček je průběžný úklid prodejní plochy, odvádění tržeb a hlášení nedostatkového zboží. O otevírání a zavírání prodejny se starají jednotlivé pracovnice dle svých směn. Brigádnice mají taktéž sepsanu dohodu o provedení práce. Do firmy docházejí dle potřeby. Obvykle pokrývají odpolední směny a dny, kdy vedoucí prodejny vykonává administrativní práce, případně dochází na lékařské prohlídky.

Účetní. Je zaměstnaná formou dohody o provedení práce. Účetní a majitelka spolupracují již 16 let. Obě ženy se stýkají pětkrát ročně. Čtvrtletně při uzávěrci DPH a na počátku roku kvůli daňovému přiznání. Obvykle jezdí majitelka za účetní, výjimečně je tomu naopak.

Uklízečka. Uklízečka je taktéž zaměstnaná formou dohody o provedení práce. Do firmy dochází jednou týdně na dvě hodiny. Jednou ročně je povolána na delší dobu z důvodu generálního úklidu.

Lektoři. Firma má 4 stabilní lektory, kteří jednou až dvakrát týdně vyučují kurzy. Dalších 7 lektorů dochází do Galerie pro každého & Kreativního studia maximálně jednou za čtvrt roku. Všichni lektori jsou zaměstnáni formou dohody o provedení práce.

Jedná se o malou organizaci, kde v určitém okamžiku pracuje jenom jeden zaměstnanec. Většinou je na pracovišti přítomná majitelka a jedna z prodavaček. Dva zaměstnanci jsou tam pouze v době, kdy dochází ke střídání směn v prodejně. Aby si byl každý zaměstnanec vědom své pracovní náplně, je v prodejně v docházkovém sešitu uveden „manuál“ pracovních povinností.

Brigádnice tvoří pracovní skupinu, která vykazuje znaky týmové práce. O týmu se dá hovořit pouze tehdy, mají-li všechny brigádnice společný úkol. Takovýmto úkolem poslední doby bylo vytvoření poutačů na slevy, výběr nových dodavatelů šperků a úklid skladů.

3.2 Vedení

Jak jsem uvedla ve své teoretické části, vedení je jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností. Je to způsob chování vedoucího k podřízeným. Rozlišujeme tři styly vedení, avšak ve zkoumané organizaci jsem rozpoznala pouze dva. Styl autokratický zde chybí.

3.2.1 Styly vedení

Mezi top managementem a provozním managementem je demokratický styl. Majitelka předloží problém, s podřízenými konzultuje různé možnosti řešení, avšak se rozhoduje sama. Komunikace je zde dvojsměrná. Paní Řehová tedy hodnotí nápady jak přímých, tak nepřímých podřízených, ze kterých si vybere nejvhodnější variantu.

Mezi provozním managementem a vedoucí brigádnic je také demokratický styl. Vedoucí prodejny shromažďuje názory svých podřízených. Pokud je to v její pravomoci, vyhodnotí je a následně zajistí jejich realizaci.

Při analýze stavu organizace jsem mezi vedoucí brigádníků a brigádníci zaznamenala styl liberální. Tato osoba o ničem nerozhoduje, pouze reprezentuje podřízenou skupinu.

3.2.2 Porady

Čtvrtletně se konají porady, ze kterých je pořízen zápis. Obvykle ho provádí vedoucí brigádníků. Je v něm uvedeno datum, jména zúčastněných, předmět projednávání, řešení a nově vzniklé nápady. Rozsah zápisu je jedna až dvě strany. Za poslední rok měly porady tato stěžejní témata: rekonstrukce, školení zaměstnanců o nových výrobcích, školení o keramických potřebách, kódování a organizace směn jarních měsíců. Ačkoliv školení nespádají pod pojem porady, majitelka to vnímá jinak. Zaměstnanci se na pracovišti nepotkávají v plném počtu, proto spojují porady se školeními.

3.2.3 Delegování pravomocí

Majitelka neklade meze v kreativitě a nových nápadech. Nechává zaměstnancům volnou ruku ve vytváření popisků a cenovek zboží, výzdobě prodejny, uspořádání sortimentu v prodejně. Některé zboží má své trvalé místo, jiné je čas od času přemístěno. Během mé analýzy zaměstnanci utvářeli sortiment slev a krátkodobých akčních cen a pracovali na výrobě poutačů pro tyto účely.

Dalším úkolem pro zaměstnance bylo, aby podle svého úsudku vytvořili seznam 10 nejprodávanějších a 10 nejméně prodávaných výrobků a dále seznam výrobků, které si žádají zákazníci. Těmito poznatky přispějí zaměstnanci k rozšíření sortimentu, a tedy i lepší spokojenosti zákazníků.

Zpětnou vazbou delegování je kontrolování. Tomu se budu věnovat v následujícím odstavci.

3.3 Kontrolování

Další funkcí, kterou by měl manažer vykonávat k zajištění správného chodu organizace, je kontrolování.

Během analýzy managementu v Galerii pro každého & Kreativním studiu jsem zjistila, že majitelka nevěnuje dostatečnou pozornost kontrole. Jelikož je pracovně velmi vytížená a málokdy je na pracovišti do zavírací doby, nedochází k okamžité kontrole zadaných úkolů a druhý den si na to již nemusí vzpomenout. Nedá se ale říci, že by kontrolu vůbec neprováděla. Naopak u důležitých úkolů provádí svědomitou kontrolu.

Jako příklad nedostatečné kontroly uvádím tento případ. Majitelka zadala jako týdenní úkol zkontrolovat cenovky veškerého zboží na prodejně. Měly být doplněny u zboží, kde chyběly a vyměněny u produktů, kde byly špatně čitelné. Jelikož byl tento úkol na delší dobu, vykonávalo ho více brigádnic ve svých směnách. Již po několika dnech se objevilo několik produktů, které nebyly označeny štítkem. Tento nedostatek přetrvával až do inventury, kdy byly cenovky ve velkém počtu doplněny.

Nedostatek ze strany majitelky jsem ještě zaznamenala v případě všeobecné kontroly zaměstnanců v pracovní době.

Častým problémem bývá zapomínání. Zaměstnanci občas zapomenou splnit svůj úkol. Není to způsobeno nepozorností při zadávání úkolu, ale každým zaměstnancem individuálně. Na vině je obvykle nedostatek času v pracovní době, velký počet zákazníků nebo zadání více úkolů najednou.

Majitelka je časově velmi vytížená, proto se i jí stává, že na méně důležité věci zapomíná. Pokud se jedná o záležitosti uvnitř firmy, tak to zákazníci nepocítí, ale jedná-li se o vyřešení problému ve vztahu zákazník – majitelka, dělá to špatný dojem v okolí.

3.4 Komunikace

Komunikace je nedílnou částí fungujícího managementu. Správnou komunikací lze předejít různým pochybením. Majitelka komunikací ovlivňuje své podřízené a dodavatele, aby svým výkonem dosáhla stanoveného cíle.

3.4.1 Vnitřní komunikace

Komunikace se zaměstnanci

Komunikace v Galerii pro každého & Kreativním studiu funguje dobře. Je zde zaveden zvláštní, avšak účinný, systém.

Obvykle se na pracovišti nachází pouze jeden zaměstnanec a majitelka. Předávání informací mezi čtyřmi brigádníci, vedoucí prodejny a majitelkou je proto komplikované. Mají zavedený jednoduchý, přesto účinný systém. Na prodejním pultě se nachází sešit, do kterého všichni zapisují vzkazy. Na začátku je uvedeno, pro koho je vzkaz určen. Pokud tam není jméno jednotlivce, zpráva se týká všech. Ať už se jedná o první či druhý případ, dotyčný si tento vzkaz přečte a je povinen se pod zprávu podepsat. Jen tak lze zajistit, že informace dorazila do cíle. Telefonní vzkazy a vzkazy zákazníků pro paní Řehovou mají svůj vlastní sešit.

Jedná se o neverbální formu komunikace, přesně o písemnou komunikaci. Komunikačním kanálem je zde zmiňovaný sešit na vzkazy.

Další formou komunikace mezi zaměstnanci je komunikace ústní. Jde o komunikaci mezi majitelkou a zaměstnanci a zaměstnanci navzájem v době, kdy se setkávají na pracovišti.

Směry komunikace v organizaci

V teoretické části jsem popisovala čtyři směry komunikace (viz. kap. 1.7.2.). V analyzované firmě se odehrávají všechny tyto typy.

Sestupná komunikace, tedy komunikace od osoby výše postavené k níže postavené, probíhá na těchto úrovních:

- majitelka – vedoucí prodejny,
- majitelka – brigádnice,
- majitelka – vedoucí lektorů,
- majitelka – lektoři,
- vedoucí prodejny – brigádnice,
- vedoucí lektorů – lektoři.

Komunikace vzestupná probíhá opačným směrem.

Mezi osobami stejně postavenými, tedy brigádníci navzájem, vedoucí prodejny a vedoucí lektorů, se odehrává komunikace horizontální. U brigádníků probíhá tento druh komunikace jak na pracovišti, tak i mimo něj. Pravidelně se scházejí pro potřebu naplánování směn na určité období dopředu.

Přesto že se jedná o malou firmu, probíhá zde komunikace diagonální. Dalo by se říct, že organizace má dva malé útvary. Jsou jimi zaměstnanci prodejny a lektoři. Pokud spolu komunikují zaměstnanci z těchto dvou útvarů, jedná se o komunikaci diagonální.

Problémy v komunikaci

Při analýze komunikace v Galerii pro každého & Kreativním studiu jsem nenalezla žádné bariéry.

Písemná komunikace probíhá bez problémů. Všichni zaměstnanci píšou čitelné vzkazy a používají výrazy, které jsou všem známy. Komunikační kanál (sešit na vzkazy) je užíván bezchybně.

Co se týče komunikace ústní, ani zde jsem nezaznamenala žádné poruchy či šumy. Sdělovatelé se vyjadřují obvykle pravdivě, přesně a věnují rozhovoru pozornost. Příjemci také věnují pozornost komunikaci, nemají vady sluchu a neskáčou do řeči sdělovateli.

V teoretické části jsem se zmínila o dalším rozdělení bariér. Ty vznikají podle původu a dělíme je na vnitřní a vnější. Žádné vnější faktory jsem nezaznamenala. Prostředí není nijak hlučné, nejsou tam žádné efekty, které by bránily udržení pozornosti.

Vnitřní rušivé faktory jsou u každého člověka individuální. Jedná se o únavu, bolest, nemoc či stres. Málokdy jsou vidět na zevnějšku dotčeného, takže jen s těžší lze odhadnout, zda udržuje pozornost.

3.4.2 Vnější komunikace (Public Relations)

Galerie pro každého & Kreativní studio používá vnější komunikaci pro své zviditelnění. Public Relations je zde realizován prostřednictvím médií a vydáváním letáků.

Majitelka a výtvarnice v jedné osobě se účastní dvou televizních pořadů. S ostravským studiem České televize spolupracuje již přes dva roky.

V únoru 2008 byla oslovena produkční televizního pořadu Sama doma, aby vymyslela koncept kreativního okénka do živého vysílání. Od té doby probíhá natáčení jednou měsíčně. V pořadu má tři pětiminutové živé vstupy, během kterých zkrášlí jinak obyčejný výrobek, vyrobí dekorativní předmět, hračku pro děti, či představí divákům nové výtvarné techniky. Občas se v pořadu objeví vstup z ateliéru, který je předtočený dopředu.

V lednu 2009 začala spolupracovat s tvůrci Dobrého rána. V něm má co 14 dní okénko „Šikovné ruce“. Taktéž se jedná o přímý přenos. Koncept tohoto vysílání je odlišný od předchozího. Výtvarnice představí polotovary a výrobek, který by měl být vyroben. Moderátoři Monika Žídková a Radek Erben pracují dle pokynů paní Řehové, takže diváci vidí nenáročnost výroby.

Výsledného efektu zvýšení prodejnosti se firma dočkala po tři čtvrtě roce od počátku vysílání.

Firma se také často účastní různých výstav a předváděcích akcí. Mezi nejdůležitější se řadí veletrh Dům a byt a Domy dětí a mládeže. Ve spolupráci s Domy dětí a mládeže firma organizuje různé výtvarně zaměřené aktivity pro děti. V minulosti se majitelka těmito aktivitám věnovala podstatně více než v současné době.

Každoročního pozvání ze strany pořadatelů veletrhu Dům a byt si majitelka velmi váží, jelikož to vypovídá o kvalitě její firmy. Je zde velká šance nalézt nové zákazníky, protože za 4 dny projde touto akcí na patnáct tisíc lidí. Návštěvníci se zde mohou informovat nejen o kurzech a nabídce firmy, ale také zakoupit si výrobky, vyzkoušet si některé z nabízených výtvarných technik a odnést si domů nějaký pěkný výrobek.

Další formou propagace je inzerce v časopisech. Velmi dobře se osvědčila inzerce v ostravském časopise Program. Majitelka tvrdí, že v té době firma zaznamenala vyšší prodejnost, ale hlavně větší zájem o kurzy.

Paní Řehová již řadu let spolupracuje s nakladatelstvím Anagram, které vydává edici kreativních knížek TOPP. Jsou v nich barevné ilustrace, předlohy a návody na tvorbu z mnoha různých materiálů. Určené jsou především dětem a mládeži, avšak inspiraci zde najdou i dospělí. Majitelka tyto knihy propaguje v pořadech České televize.

V současné době paní Řehová s lektory konzultují knihy o keramice, které nakladatelství vydává. Do budoucna se předpokládá, že napíšou svou vlastní brožuru rad a nápadů o keramice pro učitele výtvarné výchovy. Majitelka by se touto činností ráda zaměřila na státní sféru a příspěvkové organizace.

3.5 Analýza okolí organizace

Pro popis okolí organizace jsem využila **PESTLE analýzu**, tedy analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a enviromentálních podmínek. Součástí sociálních faktorů jsou i faktory kulturní.

Politické faktory

Politická situace v České republice není stabilní, tím pádem majitelka neví, na co se má přichystat. Jestli bude u moci pravice, a tedy politika zaměřená na jednotlivce nebo levice a s ní politika zaměřená na společnost. Mocenství pravice je pro podnikání lepší, protože její prioritou je výroba zboží a umožnění podnikatelské aktivity.

Ekonomické faktory

Z důvodu měnících se politických podmínek a zákonů je Galerie pro každého & Kreativní studio již šestým rokem plátcem DPH. Veškeré její obchody podléhají dani z přidané hodnoty ve výši 20%. Ceny se tak o oněch 20% navýší, což se dotkne konečných spotřebitelů, kteří tvoří v Galerii pro každého většinu nakupujících. Je to nevýhoda, protože konečný spotřebitel může z důvodu vyšší ceny přejít ke konkurenci.

Výrazným faktorem ovlivňujícím poptávku na trhu je cena. Na trhu (Ostrava) je několik konkurenčních prodejců. Důležité je tedy nabídnout zákazníkovi výbornou kvalitu za cenu srovnatelnou s konkurencí, a také poskytnout kvalitní poradenský servis.

Dlouhodobě platilo, že spolu s rostoucí průměrnou hrubou mzdou a zaměstnaností rostla i životní úroveň obyvatel České republiky, což působilo pozitivně na kupní sílu. Za poslední dva roky zaznamenala nejen Česká republika, ale i celý svět, finanční krizi. Ta

způsobila propouštění zaměstnanců a zpomalila růst mezd. Pro Galerii pro každého & Kreativní studio to mělo také následky.

Na konci roku 2008 zaznamenala pouze minimální pokles tržeb. Podle slov majitelky byl rok 2009 rokem krizovým. Tržby klesly zhruba o jednu třetinu. Bylo to způsobeno jednak nižší kupní silou široké veřejnosti, a také státní sférou (školstvím). Počátek roku 2010 je srovnatelný se stejným obdobím předcházejícího roku.

I když v současnosti roste ekonomika České republiky, Galerii pro každého & Kreativnímu studiu bude ještě nějakou dobu trvat, než se vrátí klientela. Běžní spotřebitelé budou své finanční výdaje orientovat na důležitější statky a služby než na koníčky. Školy zase spoléhají na granty a dotace z Ministerstva školství a Evropské Unie, které jsou jim přidělovány jednou až dvakrát do roka.

Zvýšení tržeb způsobené zlepšením ekonomické situace očekává majitelka v září 2010, nejpозději však počátkem roku 2011.

Sociální a kulturní faktory

Důležitým sociálním faktorem je vzdělanost, se kterou rostou příjmy a tím pádem ovlivňuje kupní sílu obyvatel. O té jsem se zmínila v předchozím odstavci.

Kulturní faktor je neméně důležitý. Rozhodující jsou prvky jako vkusnost, elegance a originalita. Mají-li zákazníci potřebu odlišit se od ostatních svým outfitem, výzdobou interiéru či netradičním nádobím a jsou-li alespoň trochu zruční, volí jednoduchý způsob, a to zkrášlením nudných výrobků, které jsou běžně k dostání na trhu. K tomuto účelu využívají kurzy Kreativního studia či výtvarné polotovary Galerie pro každého.

Myslím si, že zde patří i informovanost. Z médií se na zákazníky vrhají různé hobby programy, které radí, jak si něco originálního vlastnoručně vyrobit doma. Autoři těchto pořadů nebo časopisů používají netradiční techniky, nástroje a materiál, které nejsou běžně k dostání v papírnictví nebo hypermarketech. Z tohoto důvodu je tady Galerie pro každého & Kreativní studio, které zákazníky seznámí s uměleckými technikami a poskytnou všechn potřebný materiál a nástroje. S rostoucím počtem hobby pořadů a hobby magazínů, roste i počet zákazníků.

Technologické faktory

Firma používá klasické technologické prvky jako telefon a internet. Za poslední půlrok, co je používán mobilní telefon, se výrazně snížily poplatky za telefon. Objednávky zákazníků, změny termínů kurzů a podobné záležitosti jsou vyřizovány textovými zprávami.

Pro zkvalitnění služeb zákazníkům pracuje majitelka na vytvoření nových internetových stránek. V současné době funguje prodej kurzů. Zákazníci si tak mohou vybrat, zda kurz zaplatí prostřednictvím internetu z domova, či dojdou na prodejnu osobně. Během několika měsíců bude vytvořen internetový obchod se zbožím. V dnešní době je moderní a hlavně pohodlné nakupovat zboží přes internet. Jednak to šetří čas a navíc jsou ceny na internetu nižší než v kamenném obchodě.

Možnost platby platební kartou také přináší jistý komfort pro zákazníky.

Dalším technologickým prvkem v Galerii pro každého je zvonek sloužící pro přivolání nadřízeného. Bývá používán v situaci, kdy si prodejce sám neví rady nebo v případě, kdy prodejnu navštíví podezřelá osoba či více osob. V budoucnu bude prodejna vybavena kamerovým systémem napojeným na počítač a internet. To by mělo snížit výskyt nežádoucích osob a poskytnout policii záznam v případě krádeže.

Legislativní faktory

Galerie pro každého & Kreativní studio musí splňovat podmínky České obchodní inspekce. Ta dohlíží na poctivost prodeje, vystavování dokladů o zaplacení, kontroluje české popisky a návody k použití na výrobcích a cenovky u každého zboží.

Firma není výrobcem barev, proto nepotřebuje žádné atesty. Všechny potřebné atesty a potvrzení o nezávadnosti jak polotovarů, tak užitkové keramiky, jsou povinni zajistit dodavatelé. Dodavatelé, kteří toto zboží vyrábějí podléhají hygienickým předpisům. Galerie pro každého vybírá od dodavatelů takové polotovary, které jsou vhodné i pro práci s dětmi. Tento fakt oceňují především učitelé.

Jelikož je Česká republika členem Evropské Unie, podléhá také jejím zákonům.

Enviromentální faktory

Během mé analýzy vyplynulo, že organizace se příliš ekologicky nechová. Na jednu stranu prodává výrobky pro člověka neškodné (až na pár výjimek), na druhou stranu tyto

výrobky nejsou zcela neškodné vůči životnímu prostředí. Galerie pro každého & Kreativní studio by mohlo nepoužité zboží vracet dodavateli k jeho ekologické likvidaci.

Co s týče třídění odpadů, také jsou zde mezery. V blízkém okolí prodejny nejsou kontejnery na tříděný odpad. Za to však firma samotná nemůže, jelikož za službu svozu odpadů zodpovídá město Ostrava a organizace jím pověřená.

3.6 Analýza odvětvového prostředí

Odvětvovým prostředím se rozumí konkurence. Znalost konkurence je pro každou firmu velmi důležitá. Může danou organizaci ovlivnit jak pozitivně, tak negativně. K jejímu popisu jsem využila Porterovo schéma konkurenčních sil. Jedná se o pět faktorů působících v daném odvětví.

Konkurence uvnitř odvětví

Na lokálním trhu (Ostrava) působí celkem pět firem. Každý ze čtyř konkurentů má však trochu odlišný sortiment a pouze jeden nabízí výtvarné kurzy. Kurzy jsou v této organizaci poskytovány nově. Galerie pro každého & Kreativní studio tak není přímo ohrožena jediným silným konkurentem, ale všemi zmiňovanými dohromady. U každého konkurenta nalezneme určitý podíl poskytovaných totožných výrobků nebo služeb jako u mnou analyzované firmy. Konkurentem Kreativního studia jsou základní umělecké školy. Na území Ostravy se jich nachází 15. Ty však neposkytují jednorázové kurzy, nýbrž dlouhodobé pololetní nebo roční kurzy.

Potenciální nová konkurence

Co se týče nové potenciální konkurence, vstup na trh hobby sortimentu není nijak obtížný. Nevyžaduje žádné technologické nároky a velké investice. U výtvarných kurzů by bylo důležité zajistit lektory a příslušné vybavení, jako například vypalovací pec a hrnčířský kruh, které s sebou nesou velkou investici. Stávající trh je dostatečně nasycen a nový konkurent by musel vynaložit větší finanční prostředky pro vytvoření povědomí o firmě a nabídnout nižší cenu než konkurence, která by ale mohla být na úkor kvality. V roce 2009 se o to pokusila firma, která byla zaměřená na komponenty na výrobu šperků, hobby sortiment a výtvarné kurzy. Na trhu se udržela asi půl roku.

Konkurence dodavatelů

Na straně dodavatelů je velká konkurence. Rozdělila jsem ji do tří skupin: dodavatelé zboží, dodavatelé služeb (nájemné a energie) a lektori.

Dodavatelé zboží: Majitelka za svou osmnáctiletou praxi v oboru vyzkoušela nespočet výrobků konkurenčních dodavatelů a ví, které značky na trhu jsou kvalitní, jelikož kvalita vede k maximální spokojenosti zákazníků. Proto se rozhodla zaměřit na odběr značné části sortimentu od jediného výrobce. Výhodou je možnost dodavatelského úvěru a zapůjčení stojanů na barvy.

Dodavatelé služeb: Dalším významným dodavatelem je pronajímatel, který od dalších dodavatelů odebírá energie (vodu, plyn a elektřinu). Pokud by cena některé této služby byla u konkurence nižší, majitelka k ní nemůže přejít, jelikož je závislá na pronájemci. V této oblasti nelze uvažovat o konkurenci.

Lektori: V tomto dodavatelskoodběratelském vztahu figuruje mnoho lektorů. Jak jsem se již zmínila, nejedná se o stálé zaměstnance. Firma není na jednotlivci nijak závislá, jelikož svou lektorskou činnost vykonávají měsíčně pouze v řádu několika hodin. Konkurence v takto poskytovaných službách je velká. Na trhu je hodně lektorů, kteří by mohli své služby poskytovat ve zmiňovaných časových možnostech, proto je síla těchto konkurentů nízká.

Konkurence odběratelů

Hlavními odběrateli výtvarných polotovarů jsou školy, lidé tvořící pro vlastní potěchu a v menším množství profesionální umělci. Dle mého názoru se nebude skupina odběratelů v blízké budoucnosti výrazně rozšiřovat, z čehož vyplývá, že nelze očekávat velký nárůst nových zákazníků. Firma provádí kroky k tomu, aby přilákala zákazníky od konkurence. (Ať už se jedná o kvalitu zboží, dobré jméno společnosti či vnější komunikaci.)

Konkurence substitutů

Hobby a výtvarné potřeby a polotovary potřebuje zákazník pro svoji tvorbu a nebo pro zkrášlení něčeho, co už má doma. V prvním případě se jedná o volnočasovou aktivitu, jejímž substitutem je jiná zájmová činnost. Ve druhém případě je substitutem nákup již hotového výrobku dle zákaznickovy představy. U výtvarných kurzů jsou tyto dva prvky spojené do jednoho. Zákazník tam jednak tráví svůj volný čas, a také si odnese pěkný výrobek. Galerie pro každého nabízí i substituční výrobky k nabízeným potřebám a polotovarům – jsou jimi hotové výrobky.

3.7 SWOT analýza

Jako další pomůcku pro zjištění aktuálního stavu Galerie pro každého & Kreativního studia jsem využila SWOT analýzu. Zkoumala jsem silné a slabé stránky organizace a její příležitosti a hrozby.

SWOT analýza			
Vnitřní prostředí	Silné stránky (<i>Strenghts</i>)	Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)	
	Dobré jméno, 19letá tradice Kvalifikované poradenství Dobré ceny a široký sortiment Pořádání výtvarných kurzů Platba platební kartou Schopnost vyhovět přáním zákazníka Dobré pracovní prostředí a kolektiv Účast v TV	Obtížně nalezitelné Nedostatečná reklama před budovou Nedostatek zásob Nedostatečná kontrola	
Vnější prostředí	Příležitosti (<i>Opportunities</i>)	Hrozby (<i>Threats</i>)	
	Nové internetové stránky a internetový obchod Získání nových kursistů Reklama v tiskovinách	Nová konkurence Krádeže Cenová válka Změna legislativy	

Obrázek č. 4 - Tabulka SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zdroj

Silné stránky

Dobré jméno, 19letá tradice. Galerie pro každého byla první prodejnou s hobby sortimentem v Ostravě. Již 19 let si drží své dobré postavení na trhu a obstává v konkurenci. Co se týče sortimentu a kurzů keramiky, patří mezi nejlepší v regionu. Firma si zakládá na kvalitních výrobcích, poradenském servisu a ochotě personálu. Také pozvánky do pořadů České televize a na veletrh Dům a byt svědčí o dobrém jménu v regionu. Je mnoho zákazníků,

školy i jednotlivců, kteří dlouhá léta odebírají zboží této firmy. Někteří z nových zákazníků přicházejí na doporučení těch stávajících.

Kvalifikované poradenství. Personál obchodu bývá pravidelně školen vždy na určitý sortiment. Většina prodavaček se ve svém volném čase zabývá kreativní tvorbou, proto jejich rady vycházejí z vlastních zkušeností. Tyto zkušenosti si také sdělují navzájem. Majitelka, kvalifikovaná keramička, pravidelně poskytuje školení a konzultace učitelům výtvarné výchovy z oblasti keramiky.

Dobré ceny a široký sortiment. Po rekonstrukci byl rozšířen sortiment, nejen o zboží, které si žádali zákazníci, ale i o nové zboží, které se v nabídce firmy objevilo poprvé. Analýzou jsem zjistila, že Galerie pro každého má ceny nejčastěji prodávaného zboží nižší než konkurence. Svým věrným zákazníkům poskytuje slevu 5-10%.

Pořádání výtvarných kurzů. Kreativní studio pořádá kurzy pro veřejnost. Zákazníci se zde něčemu novému naučí, procvičí si svoji zručnost, odnesou si domů pěkný výrobek nebo se při tvorbě odreagují. Velmi pestrá je nabídka jednorázových kurzů. Obdobné kurzy neposkytují základní umělecké školy ani konkurence nacházející se v nejbližším okolí. Výhodou kurzů je také to, že pokud si zákazník koupí nějaký polotovar a neví, jak s ním pracovat, může si techniku vyzkoušet v dílně a zkušenosti zde nabyté využije při vlastní tvorbě.

Platba platební kartou. Možnost platby platební kartou je velká výhoda pro firmu. Zákazník tak nemusí brát ohled na množství hotovosti. Touto formou lze taktéž platit kurzy.

Schopnost vyhovět přáním zákazníka. Pro udržení dobrého jména a stálé přízně zákazníků se firma snaží vyhovět jejich přáním. V případě, že výrobek není momentálně skladem, je objednan a v den doručení je zákazník informován.

Dobré pracovní prostředí a kolektiv. Prodejna je již dobře zařízená a je tam více denního světla. Zaměstnanci si mohou v kuchyňce připravit občerstvení. Atmosféra v pracovním kolektivu je příjemná, zaměstnanci se navzájem podporují a pomáhají si. Brigádnice si plánují své směny dohodou a ku prospěchu všech.

Účast v TV. Jak jsem se již zmínila v kapitole o vnější komunikaci (viz. str. 34), je účast v České Televizi jen ku prospěchu organizace. Je to účinná a levná reklama.

Slabé stránky

Obtížně nalezitelné. Pro ty, co Galerii pro každého & Kreativní studio znají, je poloha firmy výhodná. Pro ty, kteří chtějí prodejnu navštívit poprvé, je orientace náročnější. Je zde špatné označení organizace. Před budovou je zastaralá a nevzhledná propagační cedule, která je umístěna na straně odvrácené od hlavního vchodu.

Nedostatečná reklama před budovou. Tímto odstavcem navazuji na předchozí. Majitelka si uvědomuje špatné umístění propagační cedule, ale mnoho možností nápravy nemá. Jedná se o památkový dům, na který nelze připevnit ceduli. Umístění tabule ve tvaru „A“ na chodník by stálo asi dvanáct tisíc korun ročně. Takovouto investici si firma dovolit nemůže.

Nedostatek zásob. Během analýzy jsem zjistila, že firma má trvale malé zásoby některého zboží. Jedná se především o keramické potřeby a polotovary, základní odstíny nejčastěji prodávaných barev a také některé pomůcky a komponenty pro výrobu šperků. Tento stav ovlivňuje fakt, že majitelka má nedostatek finančních prostředků, které může držet v zásobách. To vede k nižším tržbám a ke ztrátě zákazníků, kteří přecházejí ke konkurenci.

Nedostatečná kontrola. Majitelka nevěnuje dostatečnou pozornost kontrole práce zaměstnanců, jak jsem se zmínila v kapitole o kontrolování (viz. str. 31). Tato situace však nemůže vážně ohrozit chod organizace.

Příležitosti

Nové internetové stránky a internetový obchod. Majitelka pracuje na nové podobě internetových stránek. Mimo jiné zde bude fungovat e-shop, který umožní zákazníkům nakupovat z domova.

Získání nových kursistů. Stávající nabídka kurzů bude rozšířena o několik kratších, tzv. relaxačních kurzů. Jejich cílem bude odreagování zákazníka. Nabídka kurzů na internetu

je aktuální a postupně doplňována o důležité informace a fotografie. Zákazníci si tak mohou kurz přes internet vybrat a zaplatit. To také zjednodušuje komunikaci mezi kurzisty a lektory.

Reklama v tiskovinách. Přínosem pro firmu by mohlo být obnovení inzerce v některé z ostravských tiskovin. Jak jsem se zmínila v odstavci o vnější komunikaci, reklama v časopise Program přinesla firmě nové klienty.

Hrozby

Nová konkurence. Vstup nové konkurence na trh není nijak zvlášť obtížný. Otázkou však je, jestli nová firma ve stávající konkurenci obstojí.

Krádeže. O krádežích jsem se již dostatečně zmínila v odstavci o cílech společnosti (viz. str. 24-25).

Cenová válka. Ohrožení pro firmu by mohlo nastat, pokud by většina konkurentů výrazně snížila ceny svého zboží. Následkem pro organizaci by mohl být odliv zákazníků. Firma by se tak musela podřídit a taktéž snížit ceny.

Změna legislativy – zvýšení DPH. Ke dni 1. ledna 2010 došlo ke zvýšení daně z přidané hodnoty na 20%. Dalo by se předpokládat, že majitelka zvýší ceny zboží. Značná část sortimentu se nachází v cenové relaci pod 100 korun, což by znamenalo navýšení ceny zboží o méně než jednu korunu. Majitelka se rozhodla u většiny zboží ponechat stávající cenu a rozdíl jednoho procenta dát na vrub zisku. Na druhou stranu se ale nákupní cena zboží pokaždé kontroluje a dochází tak průběžně k přeceňování.

SWOT analýza

Silné stránky	Body	Váhy	Součin	Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
Dobré jméno, 19letá tradice	5	7	35	Obtížně nalezitelné	5	4	20
Kvalifikované poradenství	6	4	24	Nedostatečná reklama před budovou	7	4	28
Dobré ceny a široký sortiment	5	6	30	Nedostatek zásob	8	5	40
Pořádání výtvarných kurzů	7	4	28	Nedostatečná kontrola	5	2	10
Platba platební kartou	7	1	7				
Schopnost vyhovět přáním zákazníka	5	2	10				
Dobré pracovní prostředí a kolektiv	7	2	14				
Účast v TV	7	5	35				
Součet			183	Součet			98

Příležitosti	Body	Váhy	Součin	Hrozby	Body	Váhy	Součin
Nové internetové stránky a internetový obchod	7	5	35	Nová konkurence	5	6	30
Získání nových kursistů	6	4	24	Krádeže	7	2	14
Reklama v tiskovinách	7	4	28	Cenová válka	4	5	20
				Změna legislativy	4	4	16
Součet			87	Součet			80

Obrázek č. 5 – Tabulka vyčíslení SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zdroj

Bodům a vahám jsem přiřadila škálu 1 - 8 a po sečtení všech hodnot jsem došla k následujícím průměrným hodnotám jednotlivých částí SWOT analýzy:

Silné stránky:	$183 : 8 = 22,9$
Slabé stránky:	$98 : 4 = 24,5$
Příležitosti:	$87 : 3 = 29$
Hrozby:	$80 : 4 = 20$

Z analýzy SWOT vyplynulo, že v organizaci převažují slabé stránky a příležitosti. Tato analýza je však mým subjektivním hodnocením. Majitelka by možná s některými body nesouhlasila a nepovažovala je za tak důležité jako já. Možná by ji napadly i jiné faktory ovlivňující organizaci zevnitř nebo z venku.

Podle SWOT matice se firma se nachází ve **WO situaci**, neboli situaci hledání. Znamená to, že by se měla pokusit odstranit nebo alespoň omezit vliv slabých stránek za pomoci využití příležitostí. Myslím si, že kdyby se majitelka zaměřila na průběžné doplňování nejžádanějšího zboží a zapracovala na zviditelnění firmy pro širokou veřejnost, mohla by se dostat do lepší situace. Na druhou stranu zase záleží na tom, jak velkou finanční zátěží by to pro firmu bylo.

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Analýzou firmy Galerie pro každého & Kreativního studia jsem zjistila, že v posledních letech klesá prodejnost jejího zboží, oproti tomu zájem o výtvarné kurzy dlouhodobě zůstává stejný. Nižší prodejnost polotovarů má na vině jednak světová ekonomická krize, ale také malé množství zásob nejžádanějšího zboží a nedostatečná reklama.

O možnosti zlepšení situace jsem se již částečně zmínila na konci předcházející kapitoly, proto na ni jenom navážu.

Co se týče sortimentu, měla by se majitelka zaměřit na zboží, které si zákazníci nejvíce žádají a doplňkové méně žádané zboží, by měla ve svých zásobách omezit. Proto navrhuji, aby si sama podle výkazů za předcházející rok udělala analýzu nejprodávanějšího zboží a striktně se na něj zaměřila. Naopak zboží, o které zákazníci nejvíce zájem, by se mohla pokusit u dodavatelů vyměnit za jiné polotovary případně za jiný (zákazníky žádaný) odstín.

Dále by se paní Řehová měla pokusit o získání nových klientů formou lepší reklamy. Ta ovšem vyžaduje investici, která nezaručí požadovaný výsledek. I když firma zprovozní nové internetové stránky, bude nějakou dobu trvat, než ji zákazníci najdou a než začnou touto formou odebírat její sortiment. Zde přichází v úvahu investice do SEO¹ aby se firma vyskytla na předních místech internetových vyhledávačů. Nové zákazníky by firma mohla přilákat změnou propagační cedule, která je zastaralá a na nevyhovujícím místě. Jiný způsob zviditelnění nabízí tištěné propagační letáky, které by majitelka mohla umístit na nástěnky všech typů škol v centru Ostravy. Další možností je přímá spolupráce s uměleckými školami a možnost výhodnějšího nákupu pro jejich studenty při předložení studentského průkazu.

Co se týče interního prostředí firmy, měla by majitelka zlepšit kontrolu zaměstnanců. Úkoly, které personálu zadává sama, případně je zadává vedoucí prodejny, by měly být sepsány nejlépe na papíře vloženém ve vzkazovém sešitě. Jelikož mají brigádnice povinnost nahlédnout do sešitu při nástupu na směnu, nemůže se stát, že by se k nim tyto úkoly nedostaly. Prodavačka, která by splnila celý úkol nebo dokončila úkol započatý jinou kolegyní, škrtnla by tento řádek a připojila k němu parafu, jako potvrzení splnění úkolu. Pro paní Řehovou nebo vedoucí prodejny bude kontrola jednodušší, protože budou vědět, který

¹ SEO – *Search Engine Optimization*, neboli optimalizace pro vyhledávače. Je to technika, která zajistí lepší umístění firemních stránek ve výsledcích vyhledávání internetových vyhledávačů.

úkol již byl splněn. V případě špatně vykonané práce půjde jednoduše určit, která z prodavaček je za to zodpovědná.

Aby majitelka dosáhla stoprocentního plnění zadaných úkolů, tedy i úkolů, které si bere na starost, měla by být sama v této oblasti důslednější.

Organizace by měla dále pokračovat v aktivitách, které ji v současnosti získávají nové klienty a udržují ty staré. Jedná se především o dobré jméno a dlouholetou tradici firmy, kvalifikované poradenství, širokou nabídku výtvarných kurzů a propagaci v pořadech České televize.

ZÁVĚR

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala organizaci Galerii pro každého & Kreativní studio. Jedná se o firmu zabývající se prodejem hobby a výtvarných potřeb, dekoračních předmětů a poskytováním výtvarných kurzů.

Cílem mé bakalářské práce bylo provést komplexní analýzu vnějšího, vnitřního a mezoprostředí organizace, za účelem zjištění nedostatků a navržení opatření, která by zmírnila nebo zcela odstranila tento nežádoucí stav.

V první části této práce jsem uvedla teoretická východiska managementu. Zaměřila jsem se na obecný popis manažerských funkcí, jako jsou organizování, vedení a kontrolování, dále popis komunikace v organizaci, analýz a metod výzkumu.

Zúčastněné pozorování a rozhovory s majitelkou firmy mi poskytly veškeré potřebné informace pro zjištění aktuálního stavu a vlivu všech prostředí na organizaci. Popsala jsem stav managementu firmy a provedla tři analýzy. První z nich byla zaměřena na popis vnějšího okolí, druhá na mezoprostředí a třetí popisovala silné a slabé stránky organizace a její příležitosti a ohrožení. Na základě poslední analýzy jsem popsala situaci, ve které se firma nachází a strategii, kterou by měla zaujmout. Jedná se o strategii hledání, při které by organizace měla zapracovat na slabých stránkách s využitím příležitostí, které daný trh nabízí.

V důsledku toho jsem navrhla několik řešení, která by mohla napomoci firmě k získání nových zákazníků nebo větší spokojenosti těch stávajících. Jedná se především o doplnění základního sortimentu zboží, zavedení internetového obchodu a lepší propagaci firmy.

Věřím, že vzniklé návrhy a doporučení budou pro majitelku Galerie pro každého & Kreativního studia přínosem.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J.; IVANICEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [4] KOVÁCS, J.: *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [5] LEDNICKÝ, V.: *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 165 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- [6] LEDNICKÝ, V.: *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [7] NOVOTNÁ, E.; NOVÝ, J.; MUSIL, M.: *PR management*. 1. vyd. Praha: VŠE Oeconomica, 2008. 152 s. ISBN 80-245-1047-2.
- [8] NOVOTNÝ, J.; BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H.; NOVÁK, T.; LUKEŠOVÁ, J.: *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. 1. vyd. Praha: VŠE Oeconomica, 2006. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- [9] PALMER, S.; WEAVER, M.: *Information management*. 1. vyd. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1998. 186 s. ISBN 0-7506-3862-1.
- [10] PAVLICA, K.; DRDEL, S.; SURYNEK, A.; THORPE, R.: *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha, Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

[11] SVOBODA, V.: *Public relations – moderně a účinně*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

Seznam zkratek

PR – Pubic Reactions

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....